

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ■ édito

### **Lancer des projets pour doper la confiance !**

Certes, les politiques sont concernés au premier chef par l'abstention record enregistrée lors des dernières élections régionales. Toutefois, les managers auraient tort de croire que cette désaffection épargne par nature l'entreprise.

#### LA MONTÉE DE LA DÉFIANCE

Comme l'écrit le psychiatre Éric Albert, "cette lassitude de l'électeur vis-à-vis des politiques peut se retrouver dans les entreprises chez les collaborateurs vis-à-vis de leurs dirigeants" (1). Certes la crise n'a rien arrangé. Voici quelques mois, une enquête a établi que seuls 42,7 % des salariés du privé ont "confiance dans leurs dirigeants" (2)... Toutefois, ce n'est probablement là qu'une nouvelle manifestation d'un malaise plus ancien et plus profond. Comme l'écrivent les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc, "en France, la défiance règne. Les Français se défient beaucoup plus de leurs concitoyens que la plupart des citoyens des autres pays développés. Ils se défient également plus souvent de la justice, du Parlement, des syndicats, de la concurrence et du marché" (3).

#### UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES

Cette défiance n'est pas sans impact sur le fonctionnement des entreprises post-tayloriennes. "L'organisation hiérarchique et verticale des relations de travail peut s'accommoder d'une confiance mutuelle faible. En revanche, [...] les organisations horizontales et la délégation des décisions nécessitent des relations de confiance entre

les individus pour fonctionner harmonieusement", soulignent Philippe Askenazy et Daniel Cohen (4). Sans confiance, c'est donc tout le management contemporain qui se retrouve donc grippé !

#### LA SOLUTION EST DANS L'ACTION

Heureusement, cette situation n'est nullement une fatalité. Nous affirmons qu'il est possible de restaurer la confiance, à condition d'inverser nos habitudes de pensée et de passer à l'action. En effet, un lieu commun veut que la confiance soit un préalable au lancement de réformes. Or, nous affirmons, qu'à l'inverse, les projets ambitieux dopent la confiance tous azimuts. Ils renforcent d'abord la considération envers les dirigeants qui prouvent qu'ils ont une vision et une stratégie. Ils galvanisent aussi l'estime de soi des salariés qui se voient jugés capables de relever des défis d'envergure. Enfin, ils mobilisent les hommes et les femmes de l'entreprise sur de nouveaux objectifs, et contribuent ainsi à resserrer les liens entre eux. Voilà pourquoi, dans l'entreprise comme ailleurs, c'est l'immobilisme qui provoque le doute tandis que l'action crée de la confiance en soi et dans l'avenir !

Alter&Go Conseil

(1) Les Échos, 23/03/10. (2) "Salariés et sortie de crise", sondage TNS Sofres, octobre 2009, www.tns-sofres.com. (3) "Postface à la Société de la défiance", in "16 Nouvelles questions d'économie contemporaine", sous la direction de Philippe Askenazy et Daniel Cohen, Éditions Albin Michel, mars 2010, 599 p. (4) "16 Nouvelles questions d'économie contemporaine", op. cit.

## ■ vu d'ailleurs

Qui a dit que l'engagement des salariés était plus difficile à obtenir en situation de crise économique ? Selon une récente enquête par le groupe d'intérim Kelly Services, 21 % des Français interrogés déclarent au contraire, être "devenus plus fidèles à leur entreprise" depuis le déclenchement de la crise. Pour Marc Riou, directeur général de Kelly Services France, ce bon résultat résulte d'une communication transparente : "Les employeurs qui ont communiqué ouvertement sur les conditions économiques difficiles ont installé un niveau de confiance élevé." L'enquête démontre aussi que l'engagement ne résulte pas des seules gratifications économiques. Parmi les motifs qui pourraient pousser un salarié à quitter son entreprise, le salaire n'arrive qu'en troisième position, loin derrière la mauvaise ambiance

de travail et le manque d'évolution. Une hiérarchie d'autant plus significative que les revendications salariales elles-mêmes sont souvent un moyen détourné d'exprimer d'autres griefs relatifs au manque de sens, de prise en compte des points de vue et de reconnaissance.

En la matière de grandes marges de progrès peuvent encore être réalisées. En effet, au final, seuls 31 % des salariés se sentent "totalement engagés" envers leur employeur actuel. Si bien que, selon une autre enquête, réalisée par le cabinet de recrutement Robert Half, 45 % des salariés interrogés souhaiteraient changer d'emploi dans les prochains mois ! Lorsque l'on n'implique pas ses salariés, ils cherchent à s'impliquer ailleurs !

(1) Enquête Kelly Global Workforce Index réalisée auprès de 134.000 salariés dont 4.000 français, entre octobre 2009 et janvier 2010. (2) Le Figaro Economie, 22/03/10.

**Inventer et aller de l'avant.** "Le fait est qu'à force d'annoncer toujours des catastrophes, c'est le mécanisme de l'invention qui risque de se trouver atteint. Si l'humanité ne s'était pas toujours dit qu'elle était capable de maîtriser un avenir qu'elle construirait elle-même en fonction d'un type d'homme qu'elle aimerait faire devenir, nous ne serions pas là." Dominique Lecourt, professeur de philosophie à l'université de Paris-VII, *Le Monde Magazine*, 27/03/10.

**L'homme avant l'organisation.** "Je ne suis pas un homme d'affaires, mais un entrepreneur. Nous ne sommes pas à Wall Street. L'atmosphère qui règne dans l'entreprise, ça n'est pas gagner de l'argent à tout prix et avec n'importe quoi. Nous essayons de donner à notre personnel un sentiment de sécurité, d'intégration et d'appartenance au groupe [...]. Je crois aux femmes et aux hommes davantage qu'aux organisations. Aucune organisation, aussi parfaite soit-elle, ne fonctionnera si vous n'avez pas en son sein des gens de haute qualité." Nicolas Hayek, président-fondateur de Swatch Group, *Les Échos*, 06/04/10.

**Réinvention permanente.** "Il faut maintenir des liens pour qu'ils soient heureux de partager la même aventure. [...] La question est aussi de savoir comment éviter la routine. C'est un vrai défi : faire que les boulots de demain soient sexy car les jeunes n'aspirent qu'à cela." Jacques-Antoine Granjon, PDG de Vente-privée.com, *Liaisons sociales magazine*, avril 2010.

**"Il est difficile, les stratèges militaires ou les sportifs vous le diront, de jouer longtemps à la fois en attaque et en défense. Vient un moment où il faut choisir, et ce temps, celui de la sortie des tranchées, semble être venu."**

Jean-Thomas Lesueur,  
Délégué général de l'Institut Thomas More,  
La Tribune, 01/04/10

■ anticiper

## Faire de l'esprit rebelle un moteur du changement

"Manifestations, grèves, occupations d'usines, émeutes, votes sanctions, pétitions en ligne... les mouvements contestataires foisonnent. À tel point que l'on pourrait légitimement se demander si la révolution n'est pas loin", remarque une récente enquête de veille de la revue *Marketing* (1).

Une multitude d'observateurs partagent cette interrogation, constatant une montée de la rébellion dans l'ensemble de la société y compris dans l'entreprise. Toutefois, il faut récuser les analogies historiques faciles. "Il n'y a pas de révolte sociale au sens du XIX<sup>e</sup> ou du XX<sup>e</sup> siècle", souligne François Bellanger, fondateur de Transit-City, un programme de réflexions prospectives sur la ville et les modes de vie.

Alors, de quoi s'agit-il exactement ? Pour Vincent Mayet, directeur général adjoint d'Euro RSCG 360, nous avons plutôt affaire à "une forme de ras-le-bol généralisé". Le philosophe Miguel Benasayag observe, pour sa part qu'il y a désormais "une énorme majorité d'individus qui s'opposent au système", fut-ce sans se référer à un modèle alternatif (2). "Nous entrons dans une époque où la contestation est de rigueur et où elle est presque un mode de rela-

tion au monde", estime Christian Gatard, auteur du livre *Nos vingt prochaines années* (3).

Est-ce à dire qu'il n'y aurait rien à faire pour apaiser et canaliser cette colère latente ? Bien au contraire ! Pour Alain Bertho, directeur de

l'école doctorale de Sciences sociales de l'université Paris 8-Saint-Denis, et auteur d'un récent ouvrage sur la recrudescence des émeutes, "avant d'être économique, la crise est une crise

de la politique" (4). Il entend par là, une crise du sens, de la représentation et de la participation de chacun à un destin commun.

Ainsi formulée, la révolte latente devient, selon le mot de Christian Gatard, "une forme d'énergie dont la société a besoin"... mais qui reste aujourd'hui largement inutilisée faute de projet commun porteur de sens. Pour sortir de cet état dépressif, il appartient donc aux leaders de répondre à la soif de changement. qui traverse une société qui se croit inéluctablement bloquée. Comment ? En proposant un projet positif dans lequel le plus grand nombre puisse s'engager en conciliant construction de soi et participation à une œuvre collective. Une méthode valable tant à l'échelle de la société qu'à celle de l'entreprise.

**"La contestation est une forme d'énergie dont la société a besoin."**

(1) "En route vers une nouvelle révolution ?", in *Marketing Magazine*, février 2010. (2) Voir son portrait dans *Philosophie Magazine* d'avril 2010. (3) "Nos vingt prochaines années", par Christian Gatard, Éditions de L'Archipel, septembre 2009, 323 p. (4) "Le temps des émeutes", par Alain Bertho, Éditions Bayard Centurion, octobre 2009. 271 p.

■ apprendre

## Associations et ONG : fini l'amateurisme managérial !

Engagement associatif ne rime plus avec amateurisme ! Partout dans le monde, il est touché par un profond mouvement de professionnalisation. Un récent article du *Financial Times* rela-

te ainsi l'engouement des écoles brésiliennes de samba pour... le management (1). "Comme les clubs de football brésiliens, les écoles de samba sont des associations sans but lucratif dont les dirigeants ne peuvent pas être payés. Elles sont donc censées reposer sur l'amour, la passion et l'engagement volontaire plutôt que sur la discipline et les process." Toutefois, l'une après l'autre, elles adoptent des outils managériaux pour améliorer leur performance. Ce mouvement touche aussi la France. Dans un ouvrage de référence, Matthieu Hély, docteur en sociologie de l'EHESS observe que

**"Loin des images d'Epinal, des bons sentiments et des dames patronnesses, le monde associatif s'est profondément professionnalisé."**

l'engagement associatif ne rime plus avec amateurisme ! Partout dans le monde, il est touché par un profond mouvement de professionnalisation. Un récent article du *Financial Times* relate ainsi l'engouement des écoles brésiliennes de samba pour... le management (1). "Comme les clubs de football brésiliens, les écoles de samba sont des associations sans but lucratif dont les dirigeants ne peuvent pas être payés. Elles sont donc censées reposer sur l'amour, la passion et l'engagement volontaire plutôt que sur la discipline et les process." Toutefois, l'une après l'autre, elles adoptent des outils managériaux pour améliorer leur performance. Ce mouvement touche aussi la France. Dans un ouvrage de référence, Matthieu Hély, docteur en sociologie de l'EHESS observe que

"loin des images d'Epinal, des bons sentiments et de la charité des dames patronnesses, le monde associatif s'est profondément transformé, professionnalisé et technicisé (2)."

Ce mouvement se traduit notamment par l'explosion du nombre de salariés associatifs. Au début des années 80, ils étaient 600.000. Ils sont aujourd'hui plus de 1,5 million : l'équivalent des effectifs de la fonction

publique territoriale ! Dès lors, "la gestion d'une organisation relevant de la loi de 1901 requiert désormais des compétences de manager". Une trahison des valeurs propres au monde associatif ? Nullement. En réalité, il s'agit d'une convergence. Dans le monde associatif comme en entreprise, l'enjeu est de faire rimer efficacité avec engagement et passion !

(1) *Financial Times*, 11/03/10. (2) "Les Métamorphoses du monde associatif", par Matthieu Hély, Presses universitaires de France (PUF), janvier 2009, 306 p.

■ diriger

## Talent : avant tout une question de motivation et de plaisir

"L'obligation d'être toujours plus performant ne concerne pas seulement les entreprises. Chacun de nous, individuellement, se trouve face au même défi. Le devoir de progresser s'impose avec d'autant plus de force qu'il est lié à un changement historique de l'économie. [...] Aujourd'hui, la rareté se situe du côté de la matière grise. Toutes les entreprises ou presque sont confrontées au manque de ressources humaines qualifiées." Pour Geoff Colvin, rédacteur en chef du magazine américain *Fortune*, ce contexte impose aux dirigeants d'entreprise d'adopter des politiques volontaristes de développement continu des talents à tous les niveaux de la hiérarchie. Mais pour cela, il faut d'abord combattre les mythes qui s'attachent à l'excellence. Dans un récent ouvrage (1), il développe une idée-force : l'excellence n'est pas un don des dieux ou de la nature, mais une conquête personnelle et collective. Elle provient d'un entraînement rigoureux et de circonstances favorables à son éclosion. Preuve historique à l'appui, il démontre ainsi que "Mozart est devenu Mozart grâce à un travail acharné". Conséquence : les entreprises ont certes raison de "faire la chasse aux talents, mais elles

doivent surtout créer les conditions d'un développement continu des performances de leurs salariés en poste.

**"Chaque salarié n'effectue pas seulement un travail, il doit aussi trouver matière à progresser et à se dépasser."**

À cette fin, les programmes de formation ou encore le coaching ont leur rôle à jouer. Mais ils ne suffisent pas. Pour Geoff Colvin, l'excellence résulte avant tout d'un management adapté. La règle principale consiste à "comprendre que chaque salarié n'effectue pas seulement un travail, mais qu'il doit aussi trouver matière à progresser et à se dépasser". Une évidence ? Pas tant que cela ! En effet, tétanisées par le principe de Peter, "les organisations à déplacer les individus d'un poste où ils excellent vers un autre où ils doivent faire leurs preuves". C'est là une grave erreur, car les salariés privés de défi à relever perdent tout plaisir à travailler. Ils sombrent tôt ou tard dans l'ennui, s'enferment dans la routine et finissent par régresser. "La volonté de placer les managers dans des conditions où ils sont obligés d'apprendre et de progresser est au cœur de la politique de développement des entreprises les plus performantes", écrit Geoff Colvin. Conclusion : le principal ressort de l'excellence réside dans les défis qui entretiennent la tension et la passion.

(1) "Ne surestimons pas le talent. Manageons plutôt nos équipes !", par Geoff Colvin, Editions Pearson, mars 2010, 246 p.

■ motiver

## Face aux nouveaux défis, pas de salut sans mobilité et agilité

Depuis plusieurs années, le concept d'agilité s'est imposé dans l'univers managérial. Pour Jérôme Barrand, professeur à l'ESG Grenoble, il ne s'agit pas d'une énième mode managériale, mais d'une obligation dictée par le passage des Trente Glorieuses aux Vingt Périlleuses (1). "Depuis une quinzaine d'années, écrit-il, nous subissons de plus en plus de chocs globaux plus ou moins violents. La turbulence est désormais notre quotidien." Si bien qu'il faut revoir nos modes d'organisation et de pensée en tournant le dos au Taylorisme, trop rigide pour faire face à cet environnement en mutation permanente. Le constat concerne autant les individus que les entreprises. Président du directeur du Groupe Assystem, Dominique Louis observe que "les dix métiers les plus demandés par les entreprises

**"Toute crise, est toujours une crise d'adaptation. Dans les entreprises mobiles, il n'y a pas de crise, juste des périodes d'ajustement."**

en 2010 n'existaient pas en 2004. De même, le département du Travail américain estime que les étudiants d'aujourd'hui pratiqueront dix à quatorze métiers avant leurs trente-huit ans. (2)" Vue de l'entreprise, la capacité d'adaptation est tout aussi cruciale. "La mobilité constitue la seule réponse possible, pertinente et opératoire à la crise que nous traversons. Car toute crise, plus ou moins violente, est toujours une crise d'adaptation. Dans les entreprises mobiles, il n'y a pas de crise, juste des périodes d'ajustement", poursuit Dominique Louis. En fait, l'agilité des entreprises et celle des individus vont bien sûr de pair. Pour obtenir l'une et l'autre, l'impulsion doit cependant venir du haut, mais en évitant l'écueil de l'autoritarisme. Comme le changement, l'agilité ne se décrète pas. Elle se suscite, en créant de l'envie et du plaisir.

(1), "L'entreprise agile. Agir pour une performance durable", sous la coordination de Jérôme Barrand, Editions Dunod, mars 2010, 207 p. (2) Les Échos, 17/03/10.

LU POUR VOUS

• *Le devoir du manager, c'est d'abord de permettre à l'entreprise, et à l'ensemble des hommes et des femmes qui la composent, de surmonter les risques et de traverser les crises. Mais c'est aussi de préparer le rebond, de transformer la menace en opportunité. La responsabilité d'un leader, c'est d'être efficace quand tout va mal. A chaque fois, il s'agit d'en sortir tout en se préparant à affronter la prochaine crise. [...] Je dirais qu'il faut transmettre à tous, malgré les difficultés endurées, une mémoire positive de la crise. Il faut montrer qu'elle nous a appris des choses qui seront autant d'opportunités à saisir pour mieux gérer les chocs suivants.* Carlos Ghosn, PDG de Renault, Les Échos, 09/04/10.

...

• *Il me semble que la question des rémunérations est le principal sujet qui justifie le ressentiment dont nous faisons l'objet. Je sais que je risque d'être taxé de démagogue ou de mauvais camarade en m'exprimant de cette manière, mais l'écart de rémunérations entre la base et le sommet de la pyramide est trop important. On peut trouver cela injuste, dire qu'il existe un marché international des dirigeants, ou qu'un footballeur gagne davantage, c'est ainsi : nous sommes des symboles, nous devons être exemplaires. On n'assume pas des responsabilités comme les nôtres pour l'argent.* Stéphane Richard, PDG de France Télécom, L'Express, 08/04/10.

69 %

**C'est la proportion de Français pour lesquels le terme "entreprise" évoque quelque chose de positif. Par ailleurs, 43 % font confiance aux entreprises pour "améliorer le fonctionnement de l'économie de marché". Seuls 23 % pensent de même de l'Etat.**

Source : Enquête "Les Français et l'économie de marché" réalisé par Opinion Way ([www.opinion-way.com](http://www.opinion-way.com)) pour la Fondation Croissance Responsable, février 2010.

### Mener des hommes Asseoir son autorité et sa légitimité

par Daniel Hervouët, Éditions  
d'Organisation, janvier 2010,  
216 p., 24 €.

Quelles sont les qualités et les méthodes auxquelles s'adosser pour établir son autorité et sa légitimité ? Quelle démarche stratégique concrète mettre en place pour faire face à l'adversité et assumer la cohésion des équipes ? Telles sont les questions auxquelles entend répondre Daniel Hervouët dans cet ouvrage inspiré de sa double expérience d'ancien officier des forces spéciales et de professeur associé de gestion à l'université Paris II-Panthéon-Assas. Parmi d'autres observations, il en ressort qu'au-delà du respect de quelques principes intangibles le leadership se forge dans l'action par l'adaptation permanente aux hommes et aux circonstances.

### L'économie immatérielle

par Olivier Bomsel, Éditions Gallimard, mars  
2010, 282 p., 18,90 €.

Pas facile de définir l'économie immatérielle alors que les discours économiques classiques portent sur la marchandise, chose matérielle et tangible. C'est pourtant l'objectif que s'est fixé Olivier Bomsel, professeur d'économie industrielle à l'École des mines de Paris. Il démontre notamment que, contrairement à ce que laissent croire des slogans simplistes, l'économie immatérielle ne se substitue pas à la production et aux échanges physiques mais s'y ajoute tout en les modifiant. Selon l'auteur, "mots, images et réseaux de significations sont les nouveaux leviers de la rationalisation des ressources, des échanges et surtout, de la coordination des individus par incitations et partage d'expériences".

### Nudge.

#### La méthode douce

#### pour inspirer la bonne décision

par Richard Thaler et Cass Sunstein, Éditions  
Vuibert, mars 2010, 278 p., 19 €.

En anglais Nudge, signifie "coup de pouce". Appliquant les découvertes de la psychologie sociale aux analyses économiques et juridiques, les professeurs Richard Thaler et Cass Sunstein décrivent les coups de pouces qui, mieux que l'autoritarisme ou la force de la loi, peuvent inciter les individus à modifier leurs comportements dans un sens bénéfique pour eux.

### ■ s'engager

## Yves Bienaimé, sauteur d'obstacles

"Oser faire ce que les autres n'osent pas faire ; ne jamais faire ce que les autres font." Toute sa vie, Yves Bienaimé, fondateur du Musée vivant du cheval de Chantilly est resté fidèle à sa devise. Comme le prouve la biographie qui lui

est consacrée, ce solide Picard est tout sauf un fanfaron (1). Le destin lui a, du reste, interdit de l'être. Frappé tout jeune d'une grave surdité et donc d'une élocution extrêmement difficile, il doit affronter les railleries

de ses camarades de classe et comprend d'emblée qu'il ne fera jamais partie des beaux parleurs. Pour trouver sa place, il devra recourir à d'autres armes et franchir maintes difficultés. Peu importe ! Car ce cavalier hors pair sait que tous les obstacles peuvent être franchis avec du travail et un peu de bravoure.

Ainsi, le jour où Yves Bienaimé découvre les Grandes Écuries de Chantilly, il ne se laisse pas impressionner par l'ampleur du chantier. D'autres auraient baissé les bras avant même d'entreprendre, lui met tout de suite le pied à l'étrier... Dès le bail signé, il donne la date d'inauguration ! "Cette obligation de réussite qu'il se fixe le fait avancer et mener à bien ses projets. Toute sa vie sera ponctuée de ce genre de paris le poussant à aller de l'avant et

atteindre ses objectifs", note son biographe. Or, le rendez-vous sera honoré : le 6 juin 1982 les Grandes Écuries, dont il a fallu par exemple remplacer trois mille carreaux de fenêtres, voient la naissance au Musée Vivant du Cheval.

### "Oser faire ce que les autres n'osent pas faire ; ne jamais faire ce que les autres font."

Un succès d'autant plus impressionnant qu'il a été mené à bien sans solliciter la moindre subvention qu'on ne lui aurait de toute façon pas attribuée puisque tout le monde jugeait son projet voué à l'échec. "Je préférerais être traité de mégalo que d'avoir à supporter les conseils technocratiques de gens qui n'ont jamais rien créé."

Comment a-t-il réussi alors ? Grâce à une équipe ultra soudée et motivée ! "Au Musée Vivant du Cheval, personne ne rechigne à sortir de son bureau pour aller donner un coup de main aux écuries. Le comptable saura se transformer en cavalier acteur, à moins que ce soit le cavalier qui accepte de gérer la comptabilité [...] et le boss montre qu'il est volontaire pour remplacer n'importe qui. Ainsi tous les collaborateurs ont le sentiment d'être impliqués dans le développement de l'entreprise." Instinctivement, Yves Bienaimé a compris la recette des vrais entrepreneurs : poursuivre un rêve et le faire partager.

"Yves Bienaimé, l'écurier-jardinier", par Pascal Renaudon, Éditions du Rocher, février 2010, 207 p.

### ■ convaincre

## Henry Dunant : une Croix-Rouge sur la fatalité

Face à la souffrance, certains détournent les yeux et poursuivent leur chemin, estimant qu'ils

ne sont pas de taille à lutter. D'autres se retroussent les manches. Henry Dunant, fondateur de la Croix-Rouge et premier prix Nobel de la Paix, est de ceux-là.

Un récent ouvrage rappelle sa destinée peu commune. Le 24 juin 1859, ce jeune banquier genevois en

voyage d'affaires est témoin de la bataille de Solferino opposant Français, Sardes et Autrichiens. Près de 40.000 morts et blessés jonchent le champ de bataille sans que personne ne s'en soucie. Profondément ébranlé par ce spectacle horrible, il entreprend aussitôt d'organiser les secours. De ce premier geste sponta-

né, il fera bientôt une institution mondialement respectée : la Croix-Rouge.

Car Henry Dunant a de la suite dans les idées et ne doute de rien. De retour à Genève, il se fixe un objectif invraisemblable : convaincre les souverains européens d'encadrer le déchaînement de violence dans les conflits militaires. Au service de ce projet, il se dépense et dépense sans compter, allant par exemple jusqu'à rédiger, éditer et expédier à ses frais, un ouvrage dans lequel il développe ses deux idées forces : créer

### "Une méthode qui tient en trois mots : vouloir, convaincre, diffuser."

des sociétés de secours pour les blessés et assurer leur immunité par un traité international. Ce seront la Croix-Rouge et la première Convention de Genève, dont procédera tout le droit humanitaire.

Comme l'écrit sa biographe, Dunant a su "transformer le hasard en destin [...]". Son génie propre s'exprime dans une méthode qui tient en trois mots : vouloir, convaincre, diffuser" (1). Ce pourrait être la devise de tous les hommes et les femmes déterminés à peser sur le cours des événements.

(1) Henry Dunant. La croix d'un homme, par Corinne Chaponnière, Éditions Perrin, février 2010, 519 p.